Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

# A Policy Framework for Service Improvement in the Government of Canada

**FINAL DOCUMENT**

**JUNE, 2000**

Service Improvement Initiative
Service and Innovation Sector
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada

Treasury Board of Canada Secretariat / Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

# Document Profile

---

**Title: A Policy Framework for Service Improvement in the Government of Canada**

**Originator**: Treasury Board of Canada, Secretariat

**Date of Publication**: June, 2000

**Alternative Formats**: This publication is available in alternative formats upon request.

**Copyright**

© Minister of Public Works and Government Services Canada 1999. All rights reserved. You may reproduce this publication in whole or in part provided you acknowledge the Treasury Board of Canada Secretariat, as source of all copies. To obtain permission to reproduce a work in whole or in part for purposes of resale or redistribution, please e-mail colette.montminy@pwgsc.gc.ca.

**Contact**:

**Distribution Center**

***General Inquiries***
Telephone: (613-957-2400)
Fax: (613-996-0518)

***Policies and Publications Inquiries***
Telephone: (613-995-2855)
Fax: (613-996-0518)

E-mail: TBS-SCT@tbs-sct.gc.ca

---

Canada

101-04468/

# A Policy Framework for Service Improvement in the Government of Canada

● Version française ● Document Profile ● Downloadable Versions

## Table of Contents

Summary

Purpose

*Results for Canadians – A Management Framework for the Government of Canada*

Citizens First

Objectives of the Service Improvement Initiative

Scope

Guiding Principles

Policy Framework

Service Improvement Planning and Implementation Approach

Implementation Targets

- Phase I: 2000-2001
- Phase II (2001-2002)
- Phase III (2002-2005)

Measuring Success

TBS Support to Departments

Departmental Leadership for the Service Improvement Initiative

Conclusion

[ List of Related Topics ]

Canada

Treasury Board of Canada Secretariat / Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

# A Policy Framework for Service Improvement in the Government of Canada

## Summary

*Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* commits the Government of Canada to achieve a significant, quantifiable improvement in client satisfaction with its services over the next five years.

To deliver on this commitment, the Treasury Board has approved a five-year *Service Improvement Initiative*. Treasury Board Ministers have established a target of a minimum 10% improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key Government services by 2005.

The *Service Improvement Initiative* was initially developed by an interdepartmental working group established by the ADM Advisory Committee on Service and Innovation (ACSI); it was refined and approved by ACSI; and it was presented by a steering committee of ADMs to the Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC) where it was strongly endorsed by Deputy Ministers.

The *Service Improvement Initiative* is a key component of the Government's commitment to *Citizen-Centred Service Delivery*. Canadians have told us that they have two needs and priorities for improving Government service delivery:

- easier, more convenient, more seamless *access* to government services; and
- higher levels of *quality and performance* in service delivery by government organizations.

The *Service Canada* initiative will help us to address the access challenge. The *Service Improvement Initiative* addresses the challenge of improving citizen satisfaction with the quality of government service delivery. *Government On-Line* is a key enabler for improving better access and service performance.

The essence of the *Service Improvement Initiative* is that the continuous and measurable improvement of client satisfaction is the most reliable indicator of improvement in service quality and service performance: it is what quality and continuous improvement should now mean, and how they should be primarily, though not exclusively, measured. Leading-edge service organizations in the public sector, like their counterparts in the private sector, now use a results-based approach to the continuous improvement of client satisfaction, integrated with the annual business planning cycle.

Accordingly, the policy framework approved by the Treasury Board for the *Service Improvement Initiative* provides that, when fully implemented, departments and agencies which have significant direct service delivery activities with Canadians shall:

- adopt a comprehensive continuous improvement planning and implementation approach to service improvement and client satisfaction;
- establish documented baseline measures of citizen satisfaction for key services to the public, using the metrics of the Common Measurements Tool developed by the award-winning Citizen-Centred Service Network;

- prepare and implement annual service improvement plans based on clients' priorities for service improvement;
- establish a minimum 10% improvement target for improved client satisfaction over the five years of the *Initiative* for each key service to the public;
- adopt and publish core service standards for each service channel;
- incorporate results-based service improvement accountability for managers as part of existing performance management systems, commencing with Deputy Ministers;
- report within the existing annual RPP/DPR planning and reporting process on:

    - service standards for all key public services;
    - performance against service standards;
    - annual improvements in client satisfaction;
    - progress toward five-year satisfaction targets.

The *Service Improvement Initiative* will be implemented through a phased-in approach. A small number of "mission critical" departments – those whose service performance will have the greatest immediate impact on Canadians – will be identified and will serve as "lead departments" for the initiative, moving at a faster pace and showing the way for others. In Phase One, in 2000-2001, all departments with key services to the public are asked to identify and report on service standards for key public services and establish client satisfaction baseline measures. In addition to these basic steps, the "lead departments" will also set initial targets for service improvement; develop service improvement plans based on client priorities; take action against these priorities; and report on performance against service standards.

In Phase Two, all departments with key services to the public will begin to implement the steps undertaken by the "lead departments" in the first phase, while the lead departments will begin to report client satisfaction measures against the baseline established in Phase One. In the third phase, both lead and other departments will have reached the same level and will be reporting annually on progress toward the minimum 10% improvement objective over five years.

---

## Purpose

This document describes a policy framework for use by departments and agencies to improve service to Canadians. It is designed to provide a common understanding of the *Service Improvement Initiative* necessary for a successful and co-ordinated implementation across the Government of Canada.

This policy framework has been approved by the Treasury Board, as well as the Treasury Board Secretariat Advisory Committee. It has been developed in conjunction with members of the federal service delivery community through the Assistant Deputy Minister Advisory Committee on Service and Innovation (ACSI).

The *Service Improvement Initiative* provides a framework for identifying citizen expectations and priorities for service improvement, and instituting a program of continuous improvement in service delivery.

## *Results for Canadians* – A Management Framework for the Government of Canada

*Results for Canadians* presents an agenda to guide Canada's public service managers. A 'Citizen focus' and a commitment to 'Citizen-centred service delivery' are central to this management agenda.

To meet this commitment, the Government of Canada plans three major initiatives. The first initiative is *Service Canada* which will help Citizens find government services easily and in both official languages. The goal is to help citizens get the services they are entitled to, in a way that is fast, convenient, seamless and connected. The second initiative – addressed by this policy framework – is the *Service Improvement Initiative*, which focuses on the performance of Government of Canada services. The *Service Improvement Initiative* is a key means to support *Results for Canadians* by achieving significant, quantifiable improvement in client satisfaction with services over the next five years. The third initiative, *Government-On-Line*, is a key enabler for improving both access and service performance.

## Citizens First

In April 1998, the President of Treasury Board reported to Parliament the government's new "outside-in" citizen-centred approach to Government of Canada service delivery. Shortly thereafter, Treasury Board Ministers approved an initiative to put a new "service face" on the Government of Canada within two years.

In 1998 the Canadian Centre for Management Development's Citizen-Centred Service Network, composed of 220 senior service delivery officials from the three orders of government in Canada, produced the *Citizens First* report which documented Canadians' expectations, satisfaction and priorities for service improvement.

Through *Citizens First*, Canadians indicated that they want:

a) Improved access to government services; and

b) Improved service delivery performance.

In the fall of 1998, TBS created the Assistant Deputy Minister Advisory Committee on Service and Innovation (ACSI) to help develop the citizen-centred service strategy for the Government of Canada that would respond to citizen needs. A series of working groups were established to undertake its work, including the Service Improvement Planning and Implementation (SIPI) Subcommittee.

The objectives of the interdepartmental SIPI Subcommittee were to help Ministers, departments and agencies achieve significant, measurable and sustained improvement in Canadians' satisfaction with the quality of Government of Canada services. The Subcommittee mandate was to identify good practices in service improvement, recommend government-wide methods and guidelines for achieving continuous improvement in citizen satisfaction, and to work with departments and agencies to implement the recommended guidelines and approaches.

Using research into good practices in the public sector, the Subcommittee developed the SIPI approach to the continuous improvement of Government of Canada service quality.

The *Citizens First* national survey reported that Citizens rate a range of federal public services at 6.0 out of 10 - about the same as a range of private sector services but slightly behind a range of provincial (6.2 out of 10) and municipal services (6.4 out of 10). When public organisations meet citizens' expectations for timeliness, courtesy, competence, fairness and outcome, they can achieve scores of 8.0 out of 10 or higher. Problems with access, telephones and timeliness are the sources of greatest frustration for citizens.

Currently, departments and agencies are responding to these demands. Some departments have implemented client surveys to measure client satisfaction and much work has been undertaken to develop service standards. The *Service Improvement Initiative* facilitates this work by establishing an overall strategy for the Government of Canada, including individual departmental Service Improvement plans, to respond to citizen priorities for improving service delivery. Throughout the course of

implementing this initiative over the next five years, in addition to client satisfaction measurement activities at the departmental level, Treasury Board Secretariat will continue to work with departments and other levels of government within Canada to undertake the *Citizens First* national survey bi-annually in order to monitor the success of the Service Improvement Initiative.

## Objectives of the Service Improvement Initiative

The goal of the *Service Improvement Initiative* is to improve Canadians' satisfaction with the quality of Government of Canada services. To achieve this, the Initiative provides departments and agencies a framework for service delivery improvement which adopts a citizen's 'outside-in' perspective, is results-based, and is anchored in clients' own service expectations and improvement priorities. Extensive research undertaken by ACSI on high performance organizations demonstrates that continuous improvement in client satisfaction is best achieved by setting ongoing improvement targets within the business planning process, then ensuring that annual service improvement plans are based on clients' own priorities for service improvement.

***Service Improvement Initiative* Objectives**

- Departments to achieve the *target* of a minimum 10% increase in client satisfaction with their services by 2005.
- Annual service improvement plans based on clients' improvement priorities.
- Strengthen *accountability* for service improvement results.
- Instil a culture *of continous service improvement* within the public service.
- *Support* front-line staff.

The *Service Improvement Initiative* commits departments to achieve a minimum 10% increase in client satisfaction with key, significant direct service delivery activities by the year 2005.

Results-based Service Improvement Planning and Implementation reinforces the Government of Canada's commitment to citizen-centred service delivery. In summary, the Initiative aims to:

- Achieve a minimum 10% improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of government services by 2005.
- Establish a comprehensive annual planning and implementation approach to the improvement of client satisfaction, based on clients' priorities for service improvement.
- Strengthen accountability for service improvement results.

## Scope

This policy framework applies to departments and agencies, which have significant direct service delivery activities with Canadians. Relevant Crown Corporations will also be invited to participate.

## Guiding Principles

Implementation of the Service Improvement Initiative is to be guided by the following principles:

- ***Citizen/Client Driven:*** Citizen and client expectations, satisfaction levels, and service improvement priorities are to be measured annually using the Common Measurements Tool.
- ***Coordinated Leadership:*** Make continuous service and client satisfaction improvement a corporate and departmental management priority at all levels. Ongoing consultation within TBS to ensure open lines of communication between sectors so that departments are provided up-to-date information.
- ***Integration:*** Service improvement is to be systematically planned at the departmental and corporate levels and integrated into existing business planning processes and reporting mechanisms such as the Departmental Report on Plans and Priorities and Performance Report (RPP/DPR).
- ***Staff Involvement:*** Involving staff in the service improvement planning process is key. This can be achieved through sharing with staff the results of client surveys and focus groups, as well as obtaining information on staff satisfaction and priorities for service improvement and workplace quality.

***Service Improvement Planning & Implementation Principles***

- 'Out-side' In Citizen/Client Driven Approach to Service Improvement
- Integration into internal business planning and reporting processes
- Partnership Approach Involving Co-ordinated Departmental and Central Agency Leadership
- Staff Involvement
- Continuous Service Improvement Planning Implementation and Performance Measurement
- Accountability for Results and Reward Good Performance

- ***Continuous Improvement via Service Improvement Plans:*** Each department and agency will be responsible for establishing an annual Service Improvement Plan based on the measurement of client needs, expectations and priorities for improvement. This plan will need to address the key drivers of service satisfaction: timeliness, competence, courtesy, fairness and outcome. Developing and implementing annual service improvement plans based on clients' own top priorities for service improvement is central to the *Service Improvement Initiative*.
- ***Ongoing Progress and Performance Measurement:*** Establishing and monitoring performance against service standards is a key feature of the Initiative and essential for managing client expectations. But real service improvement depends on achieving a measurable increase in client satisfaction and integrating both targets and results measures into the organization's systems of business planning and accountability for results. Using core questions and standardized metrics from the Common Measurements Tool will ensure consistency and comparability in measurement and benchmarking.
- ***Accountability for Results and Reward Good Performance:*** Departments are asked to report on their results achieved and encouraged to recognize and reward progress in improving client satisfaction. The Initiative encourages celebrating success through the development of recognition programs such as the President of the Treasury Board's Service Award that will recognize excellence in service improvement.

# Policy Framework

The *Service Improvement Initiative* policy framework commits those departments and agencies which have significant direct service delivery activities for Canadians to:

- Adopt a comprehensive continuous improvement planning and implementation approach to service improvement and client satisfaction.
- Establish documented baseline measures of client satisfaction for key services to the public according to the proposed time schedule outlined in this submission, using Common Measurements Tool metrics.
- Prepare and implement annual Service Improvement Plans based on clients' priorities for service improvement.
- Establish targets for improved client satisfaction in key services to the public (minimum 10% improvement by 2005 compared to 2000 *Citizens First* survey results, or the organisation's own year 2000 baseline surveys).
- Adopt and publish core service standards for each service channel (e.g. timeliness standards for telephone service, in-person service, electronic service, and mail service) that are linked to clients' expectations.
- Incorporate results-based service improvement accountability for managers as part of existing performance management systems, commencing with Deputy Ministers.
- Report within the existing annual RPP/DPR planning and reporting process (using common Public Service-wide metrics) on: a) service standards for all key public services; b) performance against service standards; c) annual improvements in client satisfaction; and, d) progress toward satisfaction targets.

The *Service Improvement Initiative* will be implemented through a phased-in approach. Phase I will be undertaken in 2000-2001 and involves identifying "mission critical" lead departments for the initial development of the Initiative. Phases II and III of the Initiative will build on lessons and examples developed during Phase I. At the conclusion of Phase I, the Treasury Board Secretariat will report to the Treasury Board on the lessons and approaches for Phases II and III.

A Treasury Board President's Award will recognise outstanding performance by departments and agencies in improving citizen satisfaction with the quality of service.

# Service Improvement Planning and Implementation Approach

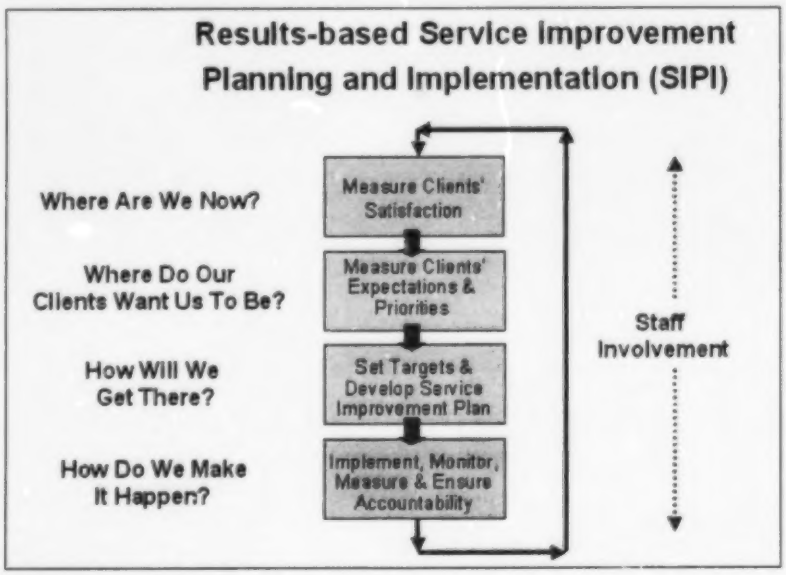
The Interdepartmental Committee on Service Improvement Planning undertook research on high performing public organisations, which have achieved significant improvements in client satisfaction. The methodology adopted for the *Service Improvement Initiative* is based upon this research and consists of a four-step model for service improvement.

***Step One: Client Satisfaction is to be measured at regular intervals***

As a first step, departments and agencies, which have significant direct service delivery activities with Canadians, will measure their present levels of client satisfaction. In depth interviews, focus groups or questionnaires will be used to determine what service improvement priorities are most important to clients.

In order to conduct similar and comparable surveys, the Common Measurement Tool (CMT) has been

identified as the standard tool for measuring client satisfaction. The CMT uses a five-point scale that can easily be converted to a rating out of one hundred. By having a standard for measurement, public organisations with similar business lines will be able to compare results and benchmark with each other.




***Step Two: Clients' Expectations and Priorities for Service Improvement will be Identified***

Equipped with the client satisfaction survey information, and an understanding of the satisfaction gap, service delivery teams will be able to identify priorities for improvement in areas such as:

- Five Drivers of Satisfaction – 'timeliness, courtesy, fairness, competence and outcome.'
- Visibility and Access – All Government services must be as easy as possible to find and access.
- Information Technology – how can electronic service delivery make all of the above priorities easier and more seamless for employees and clients alike?

An excellent example of this can be found in the quarterly satisfaction surveys of 680 passengers at the Vancouver International Airport. The resulting improvements have increased passenger satisfaction from 68 percent to 84 percent. This 16% increase in satisfaction can be attributed to focusing improvements in the service areas most important to the passengers.

***Step Three: Service Improvement plans and satisfaction improvement targets will be integrated into the departmental business plans***

Based on the results of the first two steps, departments and agencies should develop Service Improvement Plans based on client priorities for improvement. As well as satisfaction improvement targets, annual improvement plans should establish service standards for key public services in order to assist in the management of client expectations.

***Step Four: Implementing and Measuring Progress; Celebrating Successes***

Finally, the Service Improvement Plan must be implemented and monitored. Feedback should be sought from both clients and employees, with those findings assessed and used to reshape and improve the program. Performance against service standards and progress towards satisfaction targets should be reported in the annual Departmental Performance Report.

The organisation may want to implement a staff recognition program, which ensures the hard work that goes into improved service delivery is rewarded.

Together, these four steps provide a path to improved client service and higher citizen as well as client satisfaction.

## Implementation Targets

Phase I of the Initiative will be undertaken in 2000-2001 and involves identifying "mission critical" lead departments for the initial development of the *Service Improvement Initiative*. Phases II and III involve a staged rollout of the Initiative based on lessons and examples developed during Phase I. Each of these phases is described below.

### *Phase I: 2000-2001*

Implementation of the *Service Improvement Initiative* will begin through lead departments to establish the approach prior to a full government-wide rollout. Lead organizations will include the major, "mission-critical" service delivery departments and agencies. Specific activities include:

*Roles for All Departments and Agencies (with significant direct service delivery activities with Canadians)*

- Identify key services to the public for inclusion in the Service Improvement Initiative.
- Identify and report on service standards for key services to the public.
- Establish client satisfaction baseline benchmarks.

*Additional Roles for Lead Departments*

- Develop Service Improvement Plans based on client priorities.
- Set annual targets for improvements in client satisfaction.
- Act on key client priorities.
- Identify, monitor and report performance, to the extent possible during the first year, within existing annual RPPs and DPRs. This should include annual targets for service improvements and plans. As well, it should include service standards for all key public services for each service

channel. (For example, it would include standards of timeliness for service by telephone, service in-person, electronic communications, and surface mail). Finally, it should include performance results measured against service standards.

*Privy Council Office*

- TBS will work with the Privy Council Office to incorporate targets for service improvement into accountability agreements with deputy ministers.

### Phase II (2001-2002)

During this phase, *all departments and agencies* (with significant direct service delivery activities with Canadians) will undertake the activities outlined for lead departments in Phase I. Other activities within phase II include:

*Additional Roles for Lead Departments*

- Report improvements in client satisfaction against baseline data.

*Specific Roles for Treasury Board of Canada Secretariat*

- Provide a summary of results from departments and agencies in the President's annual report to Parliament.
- Initiate a Treasury Board President's Service Award to recognize excellence in improving service satisfaction.

### Phase III (2002-2005)

- All departments and agencies with significant direct service delivery activities with Canadians engage in the full range of Service Improvement activities. They report annually on progress toward their own targets for improving client satisfaction (minimum 10% increase by 2005).

## Measuring Success

***A) Identifying Key Programs and Services***

A first step to implementing the *Service Improvement Initiative* will be to identify the key services to be included in the *Service Improvement Initiative*. The following criteria are among those to be used for identifying programs and services included in the Initiative:

- reach a significant number or group of Canadians;
- are related to the top priorities identified by the *Citizens First* survey; and/or
- involve direct interaction with Canadians at large, with business, or with significant groups or communities of Canadians.

***B) Reporting to Parliament and Canadians***

The Treasury Board President's Report to Parliament and individual departmental reports to Parliament (Departmental Report on Plans and Priorities and the Departmental Performance Reports) will be the central vehicles for reporting on the targets and results of the Initiative. While all departments are already required to report on service quality, specific guidelines will be developed with lead

departments and tested during the first phase of the *Service Improvement Initiative*. These guidelines will then be made available to all departments during Phases II and III.

***C) Milestones***

In the first months of fiscal year 2000-01, TBS will be working with departments to identify participating departments and programs and services.

The table below outlines key milestones for Phase I of the Initiative.

| *Service Improvement Initiative Key Milestones – Phase I* | |
|---|---|
| **Dates** | **Deliverables** |
| **June 2000** | • Consortium of lead departments established |
| July/August 2000 | • Lead department work plans established<br>• Learning events take place in the NCR and regions to launch the Service Improvement Initiative officially |
| September 2000 | • Lead department produce internal assessments and client feedback strategies |
| **November 2000** | • Completion of initial benchmarking of survey results on client satisfaction and determination of client priorities by lead departments<br>• Multi-channel service standards established for key services to the public |
| **January 2001** | • Lead departments' Service Improvement Plans developed and implementation started |
| **February 2001** | • Lead departments assess performance against service standards |
| **March 2001** | • First-year report card of the Initiative in TBS President's report<br>• Interim assessment by lead departments<br>• Government-wide rollout plan established |

## TBS Support to Departments

Service Improvement Planning and Implementation methodology to be used for the *Service Improvement Initiative* is based upon good management practices. The Treasury Board Secretariat will provide resource tools and advisory services to assist departments and agencies develop and implement service improvement.

Service Improvement tools available include:

- an on-line federal Web site established by the Treasury Board of Canada Secretariat : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/
- the detailed text *A How -To Guide for the Service Improvement Initiative* : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/
- the Common Measurements Tool : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/

- advisory services (call (613) 952-7089)

A Service Improvement Implementation Team within Service and Innovation, TBS is being created to:

- Provide ongoing, high quality advisory services to departments and agencies on developing and implementing service improvement action plans, monitoring and reporting on client satisfaction; developing and implementing client-centred service standards; and, undertaking service delivery improvements;
- Measure client satisfaction bi-annually, nationally and regionally to monitor and report on success;
- Undertake ongoing learning events within NCR and regionally for all departments and agencies over the course of the Initiative;
- Prepare implementation tools to assist departments and agencies in developing client satisfaction surveys, improvement plans, etc...
- Research and communicate best practices and the latest developments in service improvement at the provincial, federal and international levels;
- Work with departments and agencies in preparing implementation and reporting guidelines; and,
- Strengthen and support external networks for departments.

## Departmental Leadership for the Service Improvement Initiative

Successful development and implementation of the *Service Improvement Initiative* will require continued departmental leadership, with support from the Treasury Board Secretariat.

Within government-wide objectives and principles, departments and agencies will have the authority and flexibility to set:

- The pace and roll-out towards the five-year objective;
- Service standards and monitoring;
- Satisfaction targets for program and service level.

The ADM Advisory Committee on Service and Innovation (ACSI) will provide overall direction for implementing the Initiative. A Service Improvement Team within the Service and Innovation Sector, TBS, will provide support to departments and agencies. This team will be available to brief departments and agencies on an ongoing basis.

A Steering Committee of lead departments has been established to guide the initiative, including developing and reviewing relevant policies, frameworks, and tools to support service improvement.

## Conclusion

The Government of Canada is committed to achieving "citizen-centred service delivery" and a quantifiable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of its services over the next five years. To achieve this, the Treasury Board and its Secretariat will work with departments and agencies to implement a government-wide *Service Improvement Initiative* anchored in citizens' priorities for service improvement. For this *Initiative* to be successful, central agencies, departments and agencies will need to work together. The adoption of a culture of continuous improvement takes time but is necessary if we are to successfully enhance Canadians' satisfaction with service delivery.

---

[ List of Related Topics | Table of Contents ]

Canada

Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

# Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada

DOCUMENT FINAL

JUIN 2000

Initiative d'amélioration des services
Service et innovation
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | Treasury Board of Canada Secretariat

# Profil du document

---

**Titre : Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada**

**Origine** : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**Date de mise en vigueur :** juin 2000
**Date révisée :**

**Médias substituts** : Cette publication est disponible en médias substituts sur demande.

**Droit d'auteurs**

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1999. Tous droits réservés. Vous pouvez reproduire cette publication, en tout ou en partie, dans la mesure où vous mentionnez le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, comme source sur toutes les copies. Pour obtenir la permission de reproduire une publication en tout ou en partie à des fins commerciales ou de redistribution, veuillez communiquer via courrier électronique avec colette.montminy@pwgsc.gc.ca.

Nº de catalogue BT1-9/1999

ISBN 0-662-64589-8

**Personne-ressource** :

**Centre de distribution**

***Renseignements généraux***
Téléphone : (613-957-2400)
Télécopieur : (613-996-0518)

***Renseignements sur les Politiques et Publications***
Téléphone : (613-995-2855)
Télécopieur : (613-996-0518)

Courriel : TBS-SCT@tbs-sct.gc.ca

---

Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | Treasury Board of Canada Secretariat

# Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada

● English Version ● Profil du document ● Versions de Téléchargement

## Table des matières

Sommaire

Objet

*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*

*Les citoyens d'abord*

Objectifs de l'initiative d'amélioration des services

Portée

Principes directeurs

Cadre stratégique

L'approche adoptée en matière de planification et de mise en œuvre de l'amélioration des services

Objectifs de mise en œuvre

- Première phase (2000-2001)
- Deuxième phase (2001-2002)
- Troisième phase (2002-2005)

Mesure du succès

Soutien du SCT aux ministères

Leadership ministériel dans le cadre de *l'initiative d'amélioration des services*

Conclusion

[ Liste de sujets apparentés ]

Canada

# Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada

## *Sommaire*

Dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada,* le gouvernement du Canada s'engage à accroître de façon importante et quantifiable la satisfaction de la clientèle à l'égard de ses services au cours des cinq années à venir.

Pour s'acquitter de cet engagement, le Conseil du Trésor a approuvé une *initiative d'amélioration des services* d'une durée de cinq ans. Les ministres du Conseil du Trésor ont établi un objectif d'accroissement d'au moins 10 % du taux de satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux d'ici 2005.

L'*initiative d'amélioration des services* a été conçue initialement par un groupe de travail interministériel mis sur pied par le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur le service et l'innovation (CCSI); il a été perfectionné et approuvé par le CCSI; et il a été présenté par un comité directeur de SMA au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) où il a été fortement appuyé par les sous-ministres.

L'*initiative d'amélioration des services* est une composante clé de l'engagement gouvernemental de *prestation de services axés sur le citoyen.* Les Canadiens nous ont dit qu'ils ont deux besoins et priorités pour améliorer la prestation des services gouvernementaux :

- un *accès* plus facile, plus pratique et sans interruption aux services gouvernementaux;
- de plus hauts niveaux de *qualité et de rendement* en matière de prestation de services au sein des organisations gouvernementales.

L'initiative *Service Canada* nous aidera à relever le défi de l'accès. L'*initiative d'amélioration des services* permet de relever le défi de l'accroissement de la satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité de la prestation des services gouvernementaux. *Gouvernement en direct* est un outil clé d'amélioration de l'accès aux services et du rendement.

*L'initiative d'amélioration des services* a essentiellement pour objet de faire en sorte que l'accroissement continu et quantifiable de la satisfaction de la clientèle soit l'indicateur le plus fiable d'amélioration de la qualité du service et du rendement en la matière : c'est ce que l'amélioration de la qualité et l'amélioration continue doivent désormais signifier, et c'est comment elles devront être principalement, mais pas exclusivement, mesurées. Comme leurs homologues du secteur privé, les principales organisations de service du secteur public appliquent dorénavant une approche axée sur les résultats en matière d'accroissement continu de la satisfaction de la clientèle intégrée au cycle annuel de planification des activités.

En conséquence, le cadre stratégique approuvé par le Conseil du Trésor au titre de l'initiative d'amélioration des services prévoit qu'une fois l'initiative mise en œuvre, les ministères et les organismes qui exercent d'importantes activités directes de prestation de services pour les Canadiens devront :

- adopter une approche complète en matière de planification et de mise en œuvre de l'amélioration continue du service et de l'accroissement continu de la satisfaction de la clientèle;
- établir des mesures de référence en matière de satisfaction de la clientèle pour ce qui est des principaux services offerts au public, en appliquant les paramètres de l'outil de mesures communes mis au point par le réseau de service axé sur le citoyen, qui s'est mérité un prix pour sa réalisation;
- préparer et mettre en œuvre des plans annuels d'amélioration des services fondés sur les priorités des clients;
- fixer un objectif minimal de 10 % au chapitre de l'accroissement du taux de satisfaction de la clientèle pendant les cinq années de l'*initiative* pour chaque service clé fourni au public;
- adopter et publier des normes de service de base pour chacun des modes d'accès aux services;
- incorporer pour les gestionnaires la reddition de comptes axée sur les résultats en matière d'amélioration des services dans le cadre des systèmes actuels de gestion du rendement, en commençant par les sous-ministres;
- dans le cadre de l'actuel processus de planification et de présentation de rapports du RPP et du RMR, faire rapport sur :

    - des normes de service pour tous les principaux services publics;
    - le rendement par rapport aux normes de service
    - les taux annuels d'accroissement de la satisfaction de la clientèle;
    - les progrès réalisés par rapport aux objectifs quinquennaux d'accroissement de la satisfaction.

L'*initiative d'amélioration des services* sera mise en œuvre au moyen d'une approche graduelle. Un petit nombre de ministères « essentiels à la mission » - ceux dont le rendement en matière de service aura l'impact immédiat le plus important sur les Canadiens - seront identifiés et serviront de « ministères directeurs » au titre de l'initiative, c'est-à-dire qu'ils évolueront à un rythme plus rapide et montreront la voie aux autres. Dans le cadre de la première phase, en 2000-2001, tous les ministères fournissant des services clés au public sont invités à établir des normes de service, à faire rapport sur celles-ci pour les principaux services publics et à fixer des mesures de référence du taux de satisfaction de la clientèle. Outre ces mesures de référence, les « ministères directeurs » établiront également des objectifs initiaux d'amélioration des services; ils mettront au point des plans d'amélioration des services axés sur les priorités exprimées par les clients; ils adopteront des mesures à l'égard de ces priorités; et ils présenteront un rapport sur le rendement obtenu par rapport aux normes de service.

Dans le cadre de la deuxième phase, tous les ministères qui fournissent des services clés au public commenceront à mettre en œuvre les mesures adoptées par les «ministères directeurs» lors de la première phase, tandis que les ministères directeurs commenceront à faire rapport sur la mesure de la satisfaction de la clientèle par rapport aux normes de base établies lors de la première phase. À la troisième phase, les ministères directeurs et les autres auront atteint le même niveau et ils présenteront des rapports annuels sur les progrès réalisés en vue d'un accroissement minimal de 10 % du taux de satisfaction de la clientèle sur cinq ans.

---

## *Objet*

Le présent document décrit le cadre stratégique que doivent utiliser les ministères et organismes afin d'améliorer le service offert aux Canadiens. Il est conçu pour établir une compréhension commune de *l'initiative d'amélioration des services* nécessaire à la réussite et à la coordination de la mise en œuvre de l'initiative dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Ce cadre stratégique a été approuvé par le Conseil du Trésor, ainsi que par le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il a été mis au point de concert avec des membres de la collectivité fédérale de la prestation des services par l'entremise du Comité consultatif des sous-ministres adjoints

sur le service et l'innovation (CCSI).

*L'initiative d'amélioration des services* établit le cadre pour l'identification des priorités et des attentes des citoyens en matière d'amélioration des services, et elle instaure un programme d'amélioration continue de la prestation des services.

## *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*

*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* présente un programme devant orienter les gestionnaires de la fonction publique du Canada. L'« accent sur les citoyens » et l'engagement de prestation de services « centrés sur les citoyens » sont des éléments centraux de ce programme de gestion. Pour s'acquitter de cet engagement, le gouvernement du Canada planifie trois grandes initiatives. La première initiative est *Service Canada,* qui aidera les citoyens à trouver facilement les services gouvernementaux dans les deux langues officielles. L'objectif consiste à les aider à recevoir les services auxquels ils ont droit de façon rapide, pratique, logique et uniforme. La deuxième initiative expliquée dans le présent cadre stratégique est *l'initiative d'amélioration des services,* qui est axée sur le rendement du gouvernement du Canada en matière de prestation de services. Elle constitue une façon clé d'appuyer *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en accroissant de manière significative et quantifiable la satisfaction de la clientèle dans les cinq prochaines années. La troisième initiative, *Gouvernement en direct*, sera un facteur essentiel d'amélioration de l'accès aux services et du rendement offert en matière de prestation de services.

## *Les citoyens d'abord*

En avril 1998, le président du Conseil du Trésor a présenté un rapport au Parlement au sujet de la nouvelle approche « de l'extérieur vers l'intérieur » axée sur le citoyen adoptée par le gouvernement en matière de prestation des services. Peu après, les ministres du Conseil du Trésor approuvaient une initiative visant à donner en deux ans un « nouveau visage » aux services offerts par le gouvernement du Canada.

En 1998, le Réseau des services axés sur les citoyens du Centre canadien de gestion, composé de 220 hauts fonctionnaires de la prestation des services des trois ordres de gouvernement au Canada, produisait le rapport *Les citoyens d'abord,* le premier sondage national qui établit les attentes, le degré de satisfaction et les priorités des Canadiens pour ce qui est de l'amélioration du service.

Dans *Les citoyens d'abord,* les Canadiens ont indiqué qu'ils voulaient :

a) un meilleur accès aux services gouvernementaux;

b) une meilleure prestation des services.

À l'automne 1998, le SCT a créé le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur le service et l'innovation, qui est chargé de l'aider à mettre au point pour le gouvernement du Canada cette stratégie du service axé sur le citoyen qui répondrait aux besoins des citoyens. Une série de groupes de travail ont été mis sur pied afin de mener ces travaux, y compris le sous-comité de la planification et de la mise en œuvre de l'amélioration des services.

Les objectifs du sous-comité de la planification et de la mise en œuvre de l'amélioration des services consistaient à aider les ministres, les ministères et les organismes à accroître de manière significative, mesurable et durable la satisfaction de la population à l'égard des services du gouvernement du Canada. Le sous-comité avait pour mandat d'établir des pratiques exemplaires en matière d'amélioration des services, de recommander l'adoption de méthodes et de lignes directrices pangouvernementales afin

d'accroître de façon continue la satisfaction des citoyens, et de collaborer avec les ministères et organismes à la mise en œuvre des approches et des lignes directrices recommandées.

En procédant à des recherches au sujet des pratiques exemplaires adoptées dans le secteur public, le sous-comité a mis au point l'approche de planification et de mise en œuvre de l'amélioration des services en vue d'améliorer de manière continue la qualité du service au gouvernement du Canada.

Le sondage national *Les citoyens d'abord* rapportait que les citoyens évaluent à 6 sur 10 leur degré de satisfaction à l'égard d'un éventail de services publics fédéraux, soit une note à peu près identique au taux de satisfaction exprimé à l'égard des services du secteur privé, mais légèrement inférieure au taux exprimé pour les services provinciaux (6,2 sur 10) et pour les services municipaux (6,4 sur 10). Quand les organisations publiques satisfont aux attentes des citoyens pour ce qui est du temps de réponse, de la courtoisie, de la compétence, de l'équité et du résultat, leurs services sont évalués à 8 sur 10 et même plus. Les problèmes d'accès, l'attente au téléphone et la lenteur du temps de réponse constituent les plus grandes causes de frustration pour les citoyens.

À l'heure actuelle, les ministères et les organismes répondent à ces exigences. Certains ministères ont mis en œuvre des sondages auprès de la clientèle afin de mesurer la satisfaction des clients, et d'importants travaux ont été entrepris afin de mettre au point des normes de service. *L'initiative d'amélioration des services* facilite ces travaux en établissant une stratégie globale pour le gouvernement du Canada, y compris des plans ministériels d'amélioration des services visant à répondre aux priorités des citoyens en matière d'amélioration de la prestation des services. Tout au long de la mise en œuvre de cette initiative dans les cinq prochaines années, outre les activités de mesure du taux de satisfaction de la clientèle exercées dans les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de collaborer avec les ministères et les autres ordres d'administration au Canada afin de procéder sur une base bisannuelle au sondage national *Les citoyens d'abord* de manière à évaluer le succès de l'initiative d'amélioration des services.

## Objectifs de l'initiative d'amélioration des services

L'objectif de l'*initiative d'amélioration des services* consiste à accroître la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des services offerts par le gouvernement du Canada. Dans cette optique, l'initiative fournit aux ministères et aux organismes un cadre d'amélioration de la prestation des services qui adopte le point de vue « de l'extérieur vers l'intérieur » du citoyen, qui est axé sur les résultats et qui part des priorités et des attentes exprimées par les clients en matière d'amélioration des services.

**Objectifs de l'initiative d'amélioration des services**

- Réalisation par les ministères d'un *accroissement d'au moins 10 % de la satisfaction* de leurs clients à l'égard des services offerts
- Établissement de *plans annuels d'amélioration des services* basés sur les priorités d'amélioration des clients
- *Responsabilisation* renforcée à l'égard des résultats obtenus en matière d'amélioration des services
- Instauration d'une tradition *d'amélioration continue des services* au sein de la fonction publique
- *Soutien* du personnel de première ligne

De considérables recherches menées par le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur le service et l'innovation auprès d'organisations à rendement élevé ont permis de déterminer que le meilleur moyen d'en arriver à l'accroissement continu de la satisfaction de la clientèle consiste à fixer des objectifs d'amélioration constante dans le cadre du processus de planification des activités, puis de veiller à ce que les plans annuels d'amélioration des services soient fondés sur les priorités des clients en

matière d'amélioration de la prestation des services.

Dans le cadre de *l'initiative d'amélioration des services*, les ministères s'engagent à obtenir d'ici 2005 une augmentation d'au moins 10 % du degré de satisfaction de la clientèle à l'égard des activités directes importantes en matière de prestation des services.

La planification et la mise en œuvre de l'amélioration des services axée sur les résultats renforcent l'engagement du gouvernement du Canada en matière de prestation de services axés sur les citoyens. En résumé, l'initiative vise à :

- réaliser un accroissement d'au moins 10 % du taux de satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à l'égard de la prestation des services gouvernementaux d'ici 2005;
- établir une approche exhaustive de planification et de mise en œuvre en matière d'accroissement de la satisfaction de la clientèle basée sur les priorités des clients au chapitre de l'amélioration des services;
- renforcer la responsabilisation au titre des résultats obtenus en matière d'amélioration des services.

## Portée

La présent cadre stratégique s'applique aux ministères et aux organismes qui exercent d'importantes activités directes de prestation des services pour les Canadiens et des Canadiennes. Les sociétés d'État intéressées seront également invitées à participer.

## Principes directeurs

Les éléments suivants devraient caractériser la mise en œuvre de *l'initiative d'amélioration des services* :

- ***Accent sur le client/citoyen***
  Les attentes, le degré de satisfaction et les priorités exprimés par les citoyens et les clients en matière d'amélioration des services seront évalués annuellement au moyen de l'Outil de mesures communes.
- ***Leadership coordonné***
  Faire de l'amélioration continue des services et de l'accroissement constant de la satisfaction de la clientèle des priorités des ministères à tous les niveaux. Des consultations continues à l'intérieur du SCT permettront d'assurer l'ouverture des communications entre les secteurs de manière que les ministères obtiennent de l'information à jour.
- ***L'intégration***
  L'amélioration des services sera systématiquement planifiée au niveau ministériel et incorporée aux

mécanismes de rapports et aux processus de planification des activités existants, comme les rapports sur les plans et priorités (RPP) et les rapports ministériels sur le rendement (RMR).

- ***Participation du personnel***
  Il sera essentiel de partager avec les membres du personnel les résultats des sondages auprès de la clientèle et des groupes de discussion, et d'obtenir des renseignements sur la satisfaction du personnel, les priorités en matière d'amélioration des services et la qualité du milieu de travail.

***Principes de planification et de mise en œuvre de l'amélioration du service***

- Approche axée sur le citoyen et sur le client en matière d'amélioration du service
- Intégration aux processus de planification des activités et de présentation de rapports
- Démarche de partenariat nécessitant un leadership coordonné des ministères et des organismes centraux
- Participation du personnel
- Mesure continue du rendement, de la planification et de la mise en œuvre de l'amélioration du service
- Responsabilisation à l'égard des résultats et récompenses pour le bon rendement

- ***Amélioration continue par l'entremise de plans d'amélioration des services***
  Chaque ministère et organisme sera responsable de l'établissement d'un plan annuel d'amélioration des services fondé sur la mesure des besoins, des attentes et des priorités exprimés par la clientèle en matière d'amélioration des services. Ce plan devra tenir compte des principaux facteurs de satisfaction à l'égard du service : la rapidité, la compétence, la courtoisie, l'équité et le résultat. L'élaboration et la mise en œuvre de plans annuels d'amélioration des services fondés sur les priorités des clients en matière d'amélioration des services sont des éléments centraux de *l'initiative d'amélioration des services*.

- ***Mesure continue des progrès et du rendement***

  L'établissement et le suivi de la performance à offrir par rapport à des normes de service est une caractéristique clé de l'initiative, et elle est essentielle à la gestion des attentes des clients. L'amélioration réelle des services dépend toutefois de l'obtention d'un accroissement quantifiable du taux de satisfaction de la clientèle et de l'intégration des deux objectifs et de la mesure des résultats aux systèmes de planification des activités et de reddition de comptes de l'organisation. Le fait d'utiliser des questions clés et des instruments de mesure normalisés basés sur l'Outil de mesures communes de mesure permettra d'établir des jalons et de comparer les résultats obtenus.

- ***Responsabilisation au titre des résultats et récompenses offertes pour le bon rendement***

  Les ministères sont invités à présenter des rapports sur les résultats qu'ils obtiennent et sont encouragés à souligner et récompenser les progrès réalisés au chapitre de l'accroissement du taux de satisfaction de la clientèle. L'initiative incite à souligner les réussites en mettant au point des programmes de récompense comme le Prix de la présidente du Conseil du Trésor, qui souligne l'excellence au chapitre de l'amélioration des services.

## Cadre stratégique

Le cadre stratégique de l'*initiative d'amélioration des services* prévoit que les ministères et les organismes qui exercent d'importantes activités directes de prestation de services pour les Canadiens s'engagent à :

- adopter une approche complète en matière de planification et de mise en œuvre de l'amélioration continue des services et de l'accroissement continu de la satisfaction de la clientèle;

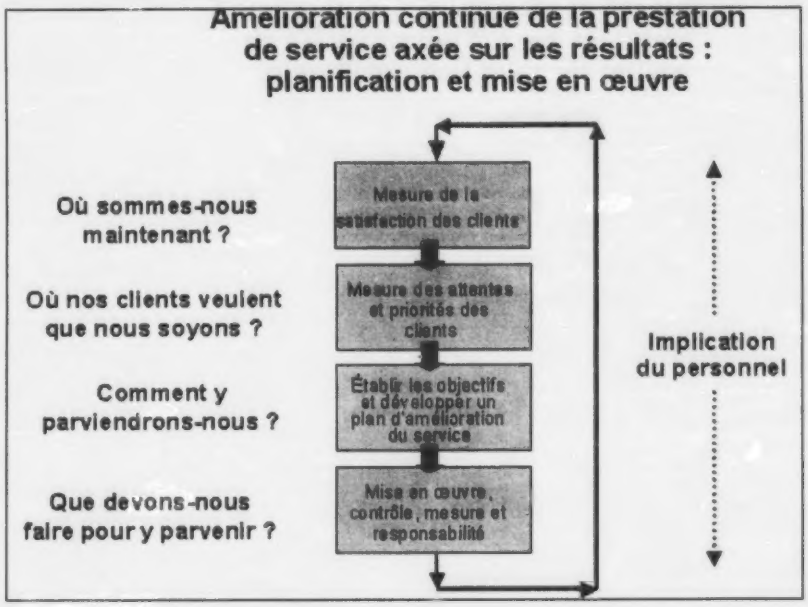
- établir des mesures de base de la satisfaction de la clientèle pour ce qui est des principaux services offerts au public, selon le calendrier prévu dans le présent document, en appliquant les paramètres de l'outil commun de mesure;
- préparer et mettre en œuvre des plans annuels d'amélioration des services fondés sur les priorités des clients en matière d'amélioration des services;
- fixer un objectif minimal au chapitre de l'accroissement du taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des principaux services offerts au public (accroissement d'au moins 10 % d'ici 2005 par rapport aux résultats du sondage *Les citoyens d'abord,* ou aux sondages de base de l'organisation effectués en 2000);
- adopter et publier des normes de service de base pour chaque mode de prestation des services (p. ex. normes de rapidité pour le service téléphonique, pour le service en personne, pour le service électronique et pour le service par la poste) liées aux attentes des clients;
- incorporer pour les gestionnaires la responsabilisation au titre des résultats en matière d'amélioration des services dans le cadre des systèmes actuels de gestion du rendement, en commençant par les sous-ministres;
- dans le cadre de l'actuel processus de planification et de présentation de rapports du RPP et du RMR (en appliquant les paramètres de l'ensemble de la fonction publique), faire rapport sur : a) des normes de service pour tous les principaux services publics; b) le rendement par rapport aux normes de service; c) les taux annuels d'accroissement de la satisfaction de la clientèle; d) les progrès réalisés en vue des objectifs d'accroissement de la satisfaction.

L'*initiative d'amélioration des services* sera mise en œuvre au moyen d'une approche graduelle. La première phase sera entreprise en 2000-2001 et elle consistera à déterminer les ministères « essentiels à la mission » au titre de l'élaboration initiale de l'initiative. Les deuxième et troisième phases de l'initiative feront fond sur les exemples mis au point et les leçons apprises à la première phase. Au terme de la première phase, le Secrétariat du Conseil du Trésor présentera au Conseil du Trésor un rapport sur les leçons apprises et sur les approches recommandées en vue des deuxième et troisième phases.

Un Prix de la présidente du Conseil du Trésor viendra souligner le rendement exceptionnel des ministères et des organismes au chapitre de l'accroissement de la satisfaction de la clientèle et de la qualité du service.

## *L'approche adoptée en matière de planification et de mise en œuvre de l'amélioration des services*

Le comité interministériel pour la planification de l'amélioration des services a entrepris des recherches sur des organisations publiques à rendement élevé qui ont accru sensiblement le degré de satisfaction de leur clientèle. La méthode adoptée pour *l'initiative d'amélioration des services* est fondée sur ces recherches. Cette méthode est divisée en quatre grandes étapes.




***Première étape : La satisfaction de la clientèle doit être mesurée à intervalles réguliers***

À la première étape, les ministères et les organismes qui exercent d'importantes activités de prestation directe des services auprès des Canadiens mesureront le taux actuel de satisfaction de leur clientèle. Des entrevues approfondies, des groupes de discussions ou des questionnaires serviront à déterminer quelles sont les priorités pour les clients au chapitre de l'amélioration des services.

Pour mener des sondages comparables, il a été établi que l'outil de mesures communes (OMC) constitue la norme au chapitre de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle. L'OMC est fondé sur une échelle en cinq points qui peuvent facilement être convertis en points de pourcentage. En appliquant une norme de mesure, les organisations publiques dans des secteurs d'activités semblables pourront comparer leurs résultats à ceux des autres et établir des points de repère.

***Deuxième étape : Déterminer les attentes et les priorités des clients en matière d'amélioration des services***

Dotées de renseignements de sondage sur la satisfaction de la clientèle et armées d'une compréhension de l'écart observé au chapitre des taux de satisfaction, les équipes de prestation des services seront en mesure d'établir les priorités sur le plan de l'amélioration au titre :

- des cinq facteurs de satisfaction de la clientèle – rapidité, courtoisie, équité, compétence et résultat.
- de la visibilité et de l'accès – tous les services publics doivent être aussi faciles à trouver et à obtenir que possible.
- de la technologie de l'information –comment faire en sorte que la prestation des services soit plus facile et plus uniforme pour les employés comme pour les clients?

Le sondage trimestriel mené auprès de 680 passagers de l'aéroport international de Vancouver constitue un excellent exemple d'utilisation efficace des renseignements tirés d'un sondage. Les améliorations qui en résultent ont permis de porter le pourcentage de satisfaction des passagers de 68 à 84 %. Cette augmentation de 16 % du degré de satisfaction de la clientèle peut être attribuée à une attention accrue consacrée aux améliorations les plus importantes pour les passagers.

***Troisième étape : Intégrer les plans d'amélioration des services et les objectifs d'accroissement de la satisfaction aux plans d'activités ministériels***

D'après les résultats des deux premières étapes, les ministères et les organismes devront mettre au point des plans d'amélioration des services fondés sur les priorités des clients. Outre des objectifs d'accroissement de la satisfaction, les plans annuels d'amélioration des services doivent établir des normes pour ce qui est des principaux services offerts au public afin de faciliter la gestion des attentes des clients.

***Quatrième étape : Mettre en œuvre et mesurer les progrès; souligner les réussites***

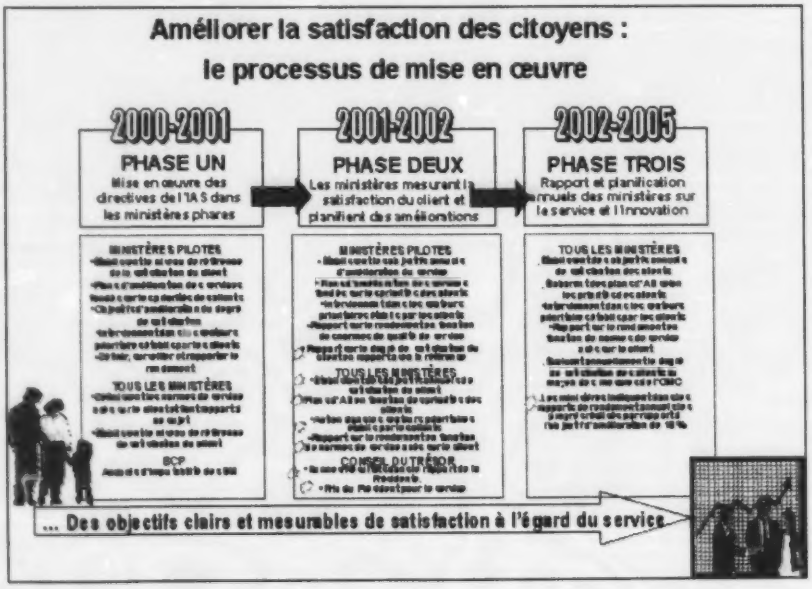
Enfin, le plan d'amélioration des services doit être mis en œuvre et évalué. Il faut assurer un suivi auprès des clients et des employés, et les résultats doivent être analysés et utilisés pour repenser et améliorer le programme. La mesure du rendement par rapport à des normes de service et celle des progrès réalisés au titre des objectifs d'accroissement des taux de satisfaction doivent être déclarées dans les rapports annuels ministériels sur le rendement.

L'organisation pourrait mettre en œuvre un programme de récompense des membres du personnel afin de veiller à souligner les efforts exceptionnels déployés en vue de l'amélioration de la prestation des services.

Ensemble, ces quatre étapes permettent d'accroître la satisfaction chez les clients et les citoyens à l'égard des services offerts par le gouvernement fédéral.

## *Objectifs de mise en œuvre*

La première phase de l'initiative est prévue pour 2000-2001, et elle consiste à identifier les principaux ministères essentiels à la mission de mise en œuvre initiale de l'initiative d'amélioration des services. Les deuxième et troisième phases consisteront en une mise en œuvre progressive de l'initiative en fonction des leçons apprises à la première phase. Chacune des phases est décrite ci-après.




## *Première phase (2000-2001)*

La première phase consiste à mettre en œuvre l'initiative d'amélioration des services dans les principaux ministères afin de mettre au point l'approche à privilégier avant de l'étendre à l'ensemble de

l'administration gouvernementale. Parmi les principales organisations, mentionnons les grands ministères et organismes de prestation de services « essentiels à la mission ». Les activités à exercer seront les suivantes :

*Rôles confiés à tous les ministères et organismes (exerçant d'importantes activités directes de prestation des services pour les Canadiens)*

- Déterminer les principaux services publics à inclure dans l'initiative d'amélioration des services.
- Établir des normes relatives aux principaux services publics et faire rapport sur celles-ci.
- Établir les mesure de référence en matière de satisfaction de la clientèle.

*Rôles additionnels confiés aux ministères directeurs*

- Développement de plans d'amélioration des services en fonction des priorités exprimées par les clients.
- Établissement d'objectifs annuels à réaliser au chapitre de l'accroissement de la satisfaction de la clientèle.
- Assurer le suivi des principales priorités établies par les clients.
- Déterminer, évaluer le rendement et en faire rapport, la première année dans la mesure du possible, dans le cadre des RPP et des RMR existants. Prévoir également des objectifs annuels au titre des plans et des améliorations à apporter au service, ainsi que des normes relatives à tous les principaux services publics pour chaque réseau de service. (Par exemple, inclure des normes de rapidité du service téléphonique, du service en personne, des communications électroniques et du courrier ordinaire). Enfin, inclure des résultats de rendement par rapport aux normes de service établies.

*Bureau du Conseil privé*

- Le Secrétariat du conseil du Trésor du Canada travaillera de concert avec le Bureau du Conseil privé afin d'intégrer des objectifs d'amélioration des services aux accords de responsabilisation conclus avec les sous-ministres.

## *Deuxième phase (2001-2002)*

Les activités exercées par *tous les ministères et organismes* (qui exercent d'importantes activités directes de prestation des services pour les Canadiens) pendant la deuxième phase sont identiques à celles qui sont énumérées pour les ministères directeurs pour la première phase. Les autres activités prévues à la deuxième phase sont les suivantes

*Rôles additionnels confiés aux ministères directeurs*

- Faire rapport sur l'accroissement de la satisfaction de la clientèle en comparaison des données de référence.

*Rôles particuliers confiés au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*

- Fournir un sommaire des résultats des ministères et des organismes dans le rapport annuel de la présidente au Parlement.
- Instaurer un Prix de la présidente du Conseil du Trésor afin de souligner l'excellence au chapitre de l'accroissement de la satisfaction à l'égard des services.

## *Troisième phase (2002-2005)*

Tous les ministères et organismes ayant d'importantes activités directes de prestation des services pour les Canadiens exercent l'éventail complet d'activités d'amélioration des services. Ils présentent un rapport annuel sur les progrès réalisés en vue de leur objectif d'accroissement du taux de satisfaction de la clientèle (au moins 10 % d'ici 2005).

# Mesure du succès

***A) Détermination des principaux programmes et services***

La première phase de la mise en œuvre de l'initiative d'amélioration des services consistera à déterminer les principaux services à y inclure. Les critères suivants serviront à déterminer les programmes et services visés par l'initiative :

- s'adressent à une importante proportion de Canadiens;
- sont liés aux grandes priorités déterminées dans le sondage *Les citoyens d'abord*;
- comportent des échanges directs avec des citoyens ainsi qu'avec des gens d'affaires ou des groupes particuliers.

***B) Présentation de rapports au Parlement et à la population canadienne***

Le rapport annuel de la présidente du Conseil du Trésor au Parlement et les rapports ministériels au Parlement (RPP et RMR) constitueront les principaux véhicules de présentation de rapports sur les objectifs et sur les résultats de l'initiative. Même si tous les ministères sont déjà tenus de présenter un rapport sur la qualité du service, des lignes directrices seront élaborées de concert avec les ministères directeurs et mises à l'essai dans le cadre de la première phase de *l'initiative d'amélioration des services*. Ces lignes directrices seront ensuite distribuées à tous les ministères dans le cadre des deuxième et troisième phases.

***C) Cheminement critique***

Dans les premiers mois de l'exercice 2000-2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada collaborera avec les ministères afin de déterminer les programmes et services ainsi que les ministères participants, et d'établir leur ordre de priorité.

Le tableau ci-dessous expose les principales composantes du cheminement critique pour la première phase de l'initiative.

| *Cheminement critique de l'initiative de l'amélioration des services - Phase I* | |
|---|---|
| **Dates** | **Produits livrables** |
| **Juin 2000** | • Mise sur pied d'un consortium des principaux ministères |
| **Juillet/août 2000** | • Établissement des plans de travail des principaux ministères<br>• Organisation d'activités d'apprentissage dans la RCN et dans les régions afin de lancer officiellement l'initiative d'amélioration des services |
| **Septembre 2000** | • Production par les principaux ministères d'évaluations internes et de stratégies de rétroaction de la clientèle |
| **Novembre 2000** | • Fin de l'analyse comparative des résultats de sondage sur la satisfaction de la clientèle et détermination des priorités des clients par les principaux ministères<br>• Établissement de normes pour les différents modes d'accès aux services, et ce pour les principaux ministères |
| **Janvier 2001** | • Élaboration et début de la mise en œuvre des plans d'amélioration des services dans les principaux ministères |
| **Février 2001** | • Évaluation du rendement par rapport aux normes de service dans les principaux ministères |
| **Mars 2001** | • Rapport de première année sur l'initiative dans le rapport de la présidente du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada<br>• Évaluation provisoire dans les principaux ministères<br>• Établissement du plan de mise en oeuvre pangouvernemental |

## Soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aux ministères

La méthode adoptée en matière de planification et de mise en œuvre de l'amélioration des services dans le cadre de *l'initiative d'amélioration des services est* fondée sur de saines pratiques de gestion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournira des outils et des services consultatifs afin d'aider les ministères et les organismes à élaborer et à mettre en œuvre l'amélioration du service.

Parmi les outils d'amélioration des services déjà offerts, mentionnons

- un site Web mis sur pied par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/
- le texte détaillé de *Accroître la satisfaction des clients : Guide pratique* : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/
- l'Outil de mesures communes : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/
- des services consultatifs (appeler au (613) 952-7089)

Une équipe de mise en œuvre de l'amélioration des services, au sein du Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, est mise sur pied afin de :

- fournir des conseils de grande qualité aux ministères et aux organismes au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'amélioration des services; de l'évaluation et des rapports sur la satisfaction de la clientèle; de l'élaboration et de l'application de normes de service axées sur les clients; et de l'amélioration de la prestation des services;

- mesurer à tous les deux ans les taux de satisfaction de la clientèle à l'échelle nationale et régionale afin d'évaluer le succès et de faire rapport sur celui-ci;
- instaurer à l'intention des ministères et des organismes des activités d'apprentissage dans la Région de la capitale nationale et dans les régions dans le cadre de l'initiative;
- préparer des outils de mise en œuvre visant à aider les ministères et les organismes à mettre au point des sondages sur la satisfaction de la clientèle, des plans d'amélioration, et ainsi de suite;
- chercher et communiquer des pratiques exemplaires et les plus récents progrès en matière d'amélioration des services aux plans provincial, fédéral et international;
- préparer des lignes directrices sur la mise en œuvre et la présentation de rapports, de concert avec les ministères et les organismes;
- renforcer et appuyer les réseaux externes pour les ministères.

## *Leadership ministériel dans le cadre de* l'initiative d'amélioration des services

La réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre de *l'initiative d'amélioration des services* exigera un leadership soutenu de la part des ministères et un appui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Dans le respect de principes et d'objectifs pangouvernementaux, les ministères et les organismes auront toute la latitude et l'autorité voulues pour établir :

- le rythme et l'ordre de réalisation de l'objectif quinquennal;
- un suivi et des normes en matière de service;
- des objectifs de satisfaction à l'égard des programmes et des services.

Le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur le service et l'innovation assurera l'orientation générale au titre de la mise en œuvre de l'initiative. Une équipe d'amélioration des services, au sein du Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pourra appuyer les ministères et les organismes et les informer d'une manière continue.

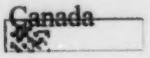
Un comité directeur des ministères directeurs a été mis sur pied pour orienter l'initiative, y compris mettre au point et examiner les politiques, les cadres et les outils qui permettront d'appuyer l'amélioration des services.

## *Conclusion*

Le gouvernement du Canada s'est engagé à assurer la « prestation de services centrés sur les citoyens » et à accroître de manière quantifiable le taux de satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation de ses services dans les cinq prochaines années. Pour ce faire, le Conseil du Trésor et son Secrétariat travailleront de concert avec les ministères et les organismes à la mise en œuvre d'une *initiative d'amélioration des services* pangouvernementale axée sur les priorités exprimées par les citoyens en matière d'amélioration des services. Pour que cette *initiative* soit couronnée de succès, les organismes centraux, les ministères et les organismes devront travailler main dans la main. La création d'une culture d'amélioration continue ne se fait pas du jour au lendemain, mais cela est nécessaire si nous voulons accroître avec succès la satisfaction des Canadiens à l'égard de nos services.

---

[ Liste de sujets apparentés | Table des matières ]


Canada